

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam menjamin bahwa organisasi dalam perusahaan dapat mencapai sasaran dan mampu beroperasi secara optimal, manajemen bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi aspek operasional yang berkaitan dengan penggerakan perusahaan. Secara umum, salah satu tujuan perusahaan seperti perusahaan jasa, industri, atau produksi adalah untuk mencapai keuntungan. Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memiliki manajemen aset yang efektif, termasuk kemampuan untuk mengelola aset yang tersedia secara efisien agar dapat digunakan secara optimal sesuai kebutuhan.

Program pelatihan adalah salah satu metode yang dapat dilakukan perusahaan dalam upaya meningkatkan kompetensi SDM tersebut. Menurut Morris & Lim (Rustiana, 2010) pendidikan dapat meningkatkan pengetahuan seseorang sementara keterampilan dapat ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan.

Perusahaan memiliki berbagai aset penting yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan mereka. Salah satu aset utama perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM), yang perlu dikembangkan karena SDM merupakan faktor yang menjadi penentu dalam pencapaian sasaran. Perusahaan harus terus meningkatkan kapabilitasnya seiring perubahan zaman serta untuk mengatasi berbagai tantangan terkait perkembangan sumber daya manusia, seperti penurunan kualitas kerja, perubahan kebijakan, dan penggunaan teknologi terbaru. Program pelatihan adalah salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Menurut Morris & Lim (Rustiana, 2010) pendidikan dapat meningkatkan pengetahuan seseorang sementara keterampilan dapat ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan dapat membantu pegawai untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui kemampuan beradaptasi dengan perubahan potensial di tempat kerja dan mengatasi tantangan yang dapat timbul saat menjalankan tugas. Sumber daya manusia yang profesional dan sesuai dengan

bidang keahliannya masing-masing dapat dihasilkan melalui pelatihan. Menurut Bariqi (2020), peningkatan keterampilan dapat terjadi dalam hal sikap (afektif), pengetahuan (kognitif), dan perilaku. (psikomotor). Moehariono (2012) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sejumlah komponen yang harus dipersiapkan diantaranya adalah peserta, pelatih (pelatih atau instruktur), waktu dan lokasi, dan jumlah kompetensi yang harus dipenuhi dan dikuasai oleh peserta. Menurut Rudhaliawan (2013), program pelatihan juga dapat memengaruhi seberapa baik suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, dengan kata lain, pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga dapat mendukung keberhasilan sebuah perusahaan.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang. Pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan, dan lainnya adalah beberapa cara untuk memperoleh kompetensi. Menurut Rivai (2011), kompetensi terdiri dari kemampuan yang dapat diperhatikan seseorang untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan, baik pegawai baru maupun yang berpengalaman harus mampu meningkatkan kemampuan secara berkala. Perusahaan dapat memanfaatkan program pelatihan dan pendidikan untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan profesionalisme, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Bangun, 2012).

Salah satu perusahaan yang berkomitmen untuk meningkatkan kapabilitas kompetensi pegawainya melalui penyediaan pendidikan dan pelatihan adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero). PT KAI adalah sebuah badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah di sektor pelayanan atau jasa transportasi darat. Sesuai Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor KEP.U/KO.104/I/1/KA-2017 Tanggal 05 Januari 2017 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat SDM dan Umum maka perusahaan ini menyediakan berbagai program diklat yang disesuaikan dengan kebutuhan dan spesifikasi pekerjaan pegawai. Menurut Peraturan Direksi Nomor PER.U/KH.503/IX/1/K A-2021 30 September 2021 tentang Kamus dan Profil Kompetensi diketahui bahwa terdapat tujuh kompetensi

penting yang harus dimiliki para pegawai yakni *leadership, business, digital, management, technical, basic, dan core*. Tujuan dari diadakannya program-program diklat adalah untuk meningkatkan kinerja, memperkuat komitmen pegawai, serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Melalui Pusdiklat Ir. H. Djuanda, PT KAI menyediakan fasilitas pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja para pekerja. Selain merancang berbagai program diklat, lembaga ini bertanggung jawab untuk mengawasi, melaksanakan, dan memelihara fasilitas diklat. Di samping itu, lembaga ini pun bertugas menyusun standar, mengontrol kualitas, dan menyertifikasi SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sebagai lembaga pengembangan kompetensi SDM KAI Pusdiklat Ir. H. Djuanda menyelenggarakan berbagai program diklat secara mandiri maupun bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan. Program-programnya tersebut salah satunya yaitu program diklat non-perkeretaapian (*non railways*) yaitu program diklat yang dilaksanakan di luar pelatihan teknis dan dirancang dengan pemetaan kompetensi-kompetensi manajerial yang harus dikuasai dan dibutuhkan pegawai dengan memperhatikan profil kompetensi jabatan tertentu. Adapun program diklat yang diselenggarakan Pusdiklat Ir. H. Djuanda pada tahun 2023 dapat dilihat melalui gambar dibawah ini:



Gambar 1. 1
Program Diklat Non Railways 2023

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa Pusdiklat Ir. H. Djuanda menyelenggarakan 54 program diklat non railways dengan total 3.618 jam

pelajaran serta dengan jumlah 1.925 peserta diklat. Program diklat *non railways* diselenggarakan melalui penggunaan dua metode, yaitu metode klasikal yaitu diklat yang diselenggarakan tatap muka dengan jumlah 10 program dan pembelajaran jarak jauh (PJJ) yaitu diklat dengan metode *E-Learning* dengan jumlah 44 program. Berdasarkan perolehan data mengenai program dan realisasi program melalui unit MTNT (*manager training non railways*) dapat diperoleh informasi terkait metode yang digunakan dalam program diklat *non railways* lebih dominan menggunakan metode pembelajaran jarak jauh yang dapat ditunjukkan melalui tabel berikut:

Tabel 1. 1
Jumlah Program Diklat Non Railways

Nama Diklat	Jumlah Angkatan	Jumlah Jam Pelajaran	Total Jam Pelajaran	Jumlah Hari Kerja
PJJ Security Induction	8	23	161	4 hari
PJJ Accident Review & Safety Awareness	6	20	120	4 hari
PJJ Investasi	2	67	134	13 hari
Diklat Risk Management For Non Management	4	48	196	5 hari
PJJ PBJ For Non PBJ	4	50	200	7 hari
PJJ SMDP	24	125	2.868	64 hari
PJJ HRM For Non HR	6	38	228	5 hari
Diklat Manajemen Logistik	1	97	97	12 hari
Diklat Administrasi Perkantoran	1	93	93	15 hari
Diklat Financial Basic	1	146	146	16 hari

Sumber : Dokumen Program dan Realisasi Diklat Non Railways 2023

Dari tabel diatas diketahui bahwa program diklat PJJ yang memiliki jumlah angkatan, jumlah total jam pelajaran, serta jumlah durasi pelaksanaan paling banyak adalah program Diklat SMDP atau *Supervisory Management Development Program* yaitu diklat yang berfokus pada pengembangan manajemen pengawasan dan bertujuan untuk mempersiapkan keterampilan pegawai dengan jabatan supervisor dan juga yang nantinya akan menjadi supervisor. Berdasarkan dokumen Kursil Diklat PJJ SMDP terdapat tujuan khusus yang telah ditetapkan yaitu “Diklat

SMDP bertujuan untuk mengembangkan kompetensi pekerja dalam mengelola tim kerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan”. Dari studi pendahuluan melalui penelitian terdahulu mengenai analisis pada kurikulum Diklat SMDP dapat diketahui bahwa muatan kompetensi pada Diklat SMDP diambil dari kebutuhan kompetensi manajerial di suatu jabatan dan bukan melalui Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Sehingga muatan kompetensi Diklat SMDP ditentukan melalui adanya gap kompetensi lalu dilakukan *Training Need Analysis* (TNA) sesuai dengan permintaan kebutuhan user dan jabatan pegawai. Dari penelitian tersebut juga ditemukan bahwa dalam komponen tujuan kurikulum Diklat SMDP hanya berfokus pada ranah kompetensi kognitif dan kompetensi psikomotor, yang berarti kompetensi ranah afektif dalam kurikulum tidak digunakan. Hal tersebut terjadi karena penggunaan metode diklat PJJ yang membatasi pengembangan muatan kompetensi sikap peserta.

Namun melalui pra penelitian ditemukan bahwa upaya pengembangan terkait muatan kompetensi Diklat PJJ SMDP telah dilakukan dengan melengkapi aspek KSA (*Knowledge, Skill, Attitude*). Informasi tersebut diperoleh melalui adanya perubahan pada kurikulum silabus Diklat SMDP tahun 2023 yang menjelaskan perubahan mata latih dengan menambahkan *Emotional Management* sebagai pengembangan muatan kompetensi ranah afektif. Adapun perubahan dapat ditunjukkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1. 2
Perubahan Muatan Kompetensi Diklat SMDP

Dasar Perubahan	Sebelum	Sesudah
	Total JP : 103	Total JP : 125
	Mata Latih :	Mata Latih :
<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Direksi No. PER.U/KH.503/IX/1/K.A-2021 tanggal 30 September 2021 tentang Kamus dan Profil Kompetensi • Notulen Rapat Pembahasan Kurikulum dan Silabus Pelatihan SMDP dengan unit MTN dan Trainer 	1. Identitas dan Budaya Perusahaan	1. Identitas dan Budaya Perusahaan
	2. <i>Change or Die</i>	2. <i>First Line Manager Criteria</i>
	3. <i>On Becoming Proactive Leader</i>	3. <i>Self and Team Development</i>
	4. <i>Roles, Responsibility dan Competencies</i>	4. <i>Strategic Management for First Line Manager</i>
	5. <i>Self Basics of Leadership</i>	5. <i>True Leader by Value & Policy</i>
	6. <i>Every Manager is Human Capital Manage</i>	6. <i>Problem Solving and Decision Making</i>
	7. <i>Coaching and Counselling</i>	7. <i>Emotional Management</i>
	8. <i>PDCA Management</i>	8. <i>Project Assignment</i>
	9. <i>Problem Solving and Decision Making</i>	9. Komprehensif
	10. <i>Adversity Quotient for Stress Management</i>	

Sumber : Dokumen Kursil SMDP

Penelitian ini merupakan lanjutan dari penelitian sebelumnya untuk mengetahui hasil dari adanya perubahan dan pengembangan muatan kompetensi tersebut. Selain itu penelitian ini juga dapat menjadi evaluasi program Diklat SMDP yang nantinya akan jelas apakah program yang telah berjalan selama ini telah mampu dalam mencapai sasarannya yaitu meningkatkan kompetensi *knowledge, skill, attitude* para pegawai. Sehingga hasilnya diharapkan dapat mengetahui kekurangan dan memperbaiki hambatan yang terjadi. Menurut Siringiringo (2021) program diklat tidak berakhir saat kegiatan belajar mengajar di kelas berakhir. Banyak persoalan baru dapat muncul setelah diklat selesai. Evaluasi terhadap program diklat diperlukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kualitas program pelatihan, keberhasilan peserta dalam kegiatan diklat, kepuasan peserta terhadap program, dan pertanyaan lainnya untuk mengetahui apakah program telah memenuhi kebutuhan peserta dan instansi, serta menemukan hal-hal yang perlu ditingkatkan dalam pelaksanaan program. Maka dari itu berdasarkan fenomena ini peneliti menetapkan variabel X (Independen) yaitu Diklat PJJ SMDP dan Variabel Y (Dependen) yaitu kompetensi pegawai sebagai peserta Diklat PJJ SMDP. Sehingga, penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh pelaksanaan Diklat

PJJ SMDP untuk mengukur tingkat kompetensi peserta setelah mengikuti program Diklat PJJ SMDP.

1.2. Rumusan Masalah

- 1) Bagaimana gambaran Diklat PJJ SMDP di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero)?
- 2) Bagaimana tingkat kompetensi pegawai sebagai peserta Diklat PJJ SMDP di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero)?
- 3) Adakah pengaruh Diklat PJJ SMDP terhadap kompetensi peserta di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero)?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari studi ini yakni :

- 1) Terdeskripsikannya Diklat PJJ SMDP di Pusdiklat Ir. H. Djuanda.
- 2) Terdeskripsikannya tingkat kompetensi pegawai PT KAI (Persero) yang menjadi peserta Diklat PJJ SMDP.
- 3) Teranalisisnya pengaruh pelaksanaan Diklat PJJ SMDP terhadap kompetensi peserta di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero).

1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti dan semua pihak yang berkecimpung dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang ilmu administrasi pendidikan.

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teori, penelitian memberi ekspektasi untuk dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan ilmiah dan bahan kajian, khususnya di bidang administrasi pendidikan, dengan fokus pada manajemen SDM, manajemen diklat, dan evaluasi program pendidikan.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Peneliti berharap melalui studi ini, akan diperoleh wawasan dan pemahaman secara lebih dalam dalam bidang manajemen pendidikan.

b. Bagi Lembaga yang akan dikaji

Diharapkan mampu berkontribusi kepada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) dalam pelaksanaan program PJJ serta dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam merancang inovasi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan di masa mendatang.

c. Bagi Peneliti berikutnya

Penelitian di masa mendatang dengan topik dan tujuan serupa dapat mengacu pada temuan dari studi ini.

1.5. Struktur Organisasi Skripsi

Struktur organisasi skripsi disusun dengan mengacu pada Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2021 yang diatur dalam Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 7867/UN40/HK/2021. Struktur ini meliputi uraian setiap bab, urutan penulisan bab, dan hubungan antar bab. Berikut ini adalah rincian kerangka organisasi pada skripsi:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan fokus, tujuan, manfaat, serta struktur organisasi untuk menjelaskan tahap awal dalam penelitian. Tujuan bab ini adalah untuk mengklarifikasi isu-isu atau masalah yang perlu diselesaikan serta apa yang menjadi motivasi di balik pembuatan skripsi.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berfungsi sebagai landasan untuk melakukan penelitian dengan menguraikan dan membahas gagasan-gagasan yang relevan. Bab ini juga berisi tinjauan pustaka yang relevan dan kerangka penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metodologi dalam penelitian, termasuk tahapan yang melibatkan lokasi dan desain penelitian, pemilihan responden, serta pengumpulan dan analisis data.

BAB IV: TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan urutan perumusan topik penelitian, bab ini menyajikan temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data. Bab ini juga menilai hasil penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya.

BAB V: SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

Bab ini merangkum simpulan-simpulan yang dapat ditarik dari temuan penelitian dan memberikan interpretasi serta makna dari analisis temuan penelitian. Berdasarkan hasil tersebut, peneliti juga menawarkan solusi-solusi lain dalam bentuk rekomendasi atau usulan-usulan yang berkaitan dengan pokok bahasan penelitian.